

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران)

دکتر کرم ا... دانش فرد\* و سعید شهابی نیا\*\*

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۹/۱۹

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران است. پنج مؤلفه تیم‌سازی، یادگیری، مذاکره و گفتگو، حمایت مدیریت عالی و ارتباطات به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، و تبدیل ایده، ذخیره دانش، انتقال دانش و تولید دانش به عنوان مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت فوق‌الذکر در سال ۸۸-۱۳۸۷ می‌باشند که تعداد آنها ۸۱ نفر است. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه فرهنگ سازمانی می‌باشد. ابزار پژوهش در این بررسی پرسشنامه‌ای محقق محور بود که پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ  $\alpha = 0.83$  محاسبه و روایی آن به شیوه روایی محتوا بر اساس نظر اساتید صاحب‌نظر مورد تایید قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری در سطح آمار توصیفی شامل جدول توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار، نمودارها و در سطح آمار استنباطی از آزمون نشانه (علامت) و جهت آزمون نهایی از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که وضعیت تیم‌سازی، مذاکره و گفتگو، ارتباطات، حمایت مدیریت عالی و یادگیری در شرکت فوق‌الذکر به گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان را مهیا نمی‌کند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، تیم کاری، مذاکره و گفتگو، حمایت مدیریت عالی، ارتباطات، یادگیری، مدیریت دانش.

### مقدمه

از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتزر دراکر، با به کارگیری این واژگان خباز ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشکار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر

خود را بررسی و در صورت لزوم انتقال می‌دهد. فرهنگ هویت ذهنی مؤسسه نزد دیگران است یعنی تصویری است از استراتژی‌ها، تولیدات، ارزش‌ها و خدمات که در ذهن کارکنان، مشتریان و مدیران اجرایی وجود دارد (دانش‌فرد، ۱۳۸۳). طبق تحقیقات انجام شده ت وان کرو<sup>۱</sup> و وسط یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی می‌باشد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۷۰) و بحث تغییر فرهنگ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش به شمار می‌رود (سوری، ۱۳۸۶، ص ۸۶). وجود فرهنگ دانش‌گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم‌ترین دلیل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها است آمارها حاکی از آن هستند که ۵۰٪ از مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش مربوط به فاکتور فرهنگ و نیروی انسانی بوده و مشکلات مرتبط به حوزه ساختاری و تکنولوژیکی هر کدام تنها ۲۵٪ نقش دارند (جلالی، افزاره و نظافتی، ۱۳۸۶). از مطالب فوق می‌توان این چنین نتیجه گرفت که درکی درست از فرهنگ و مؤلفه‌های آن در سرتاسر سطوح مختلف سلسله مراتب شرکت، گامی حیاتی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌باشد (سینی، حسینی و شفقت، ۱۳۸۶). مدل یکپارچه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش‌گرای و دنستن<sup>۲</sup> ترکیبی از فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌باشد. چارچوب رقابتی ارزش‌ها (CVF) تأکید بر اهمیت رهبری مدیریت رفتارها داشته که توسعه اعتماد و تعلق‌پذیری در یک فرهنگ قومی به تسهیم اطلاعات کمک می‌کند. به همین صورت، در فرایندهای جامعه‌پذیری در مدل ضمنی دانش، ذخیره دانش ضمنی لازم است. سیستم‌های باز فرهنگ چارچوب رقابتی ارزش‌ها (CVF) با انعطاف‌پذیری، نوآوری، خلاقیت مشخص و مبنی بر توسعه ارتباطات خارجی همخوان با درگیر کردن فرایندهای خارجی در تبدیل دانش ضمنی به آشکار است (مدل ضمنی دانش SECI).

کوک و بالتازارد<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در مدل خود تأثیر فرهنگ بر مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند. به هر حال

می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۲۸۳). مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها است و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد (ذوالفقاری، ۱۳۸۶، ص ۳). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌دهد تا اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند. مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است (اسپیکنز، ۲۰۰۳، ص ۱۴۲). اینکه چه عاملی موجب موفقیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود، پرسش مهمی است که پژوهش‌گران مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، ارتباط سازمانی با محیط خارجی پرداخته‌اند. در مطالعات گوناگونی که توسط پژوهش‌گران مدیریت صورت گرفته است، عواملی مانند ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، محیط خارجی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، ولی عامل مهمی که در بعضی از تحقیقات بدان پرداخته شده است فرهنگ سازمانی می‌باشد به این دلیل که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر گذاشته است، بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و... تأثیر می‌گذارد. بنابراین تنها «با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (بات، ۲۰۰۱). تغییر فرهنگ اشاره به زمینه‌هایی دارد که در آن زمینه، سازمان ارزش‌های مشترک، باورها و رسوم

1. Von Krogh

2. Gray & Densten

3. Balthazard & Cooke

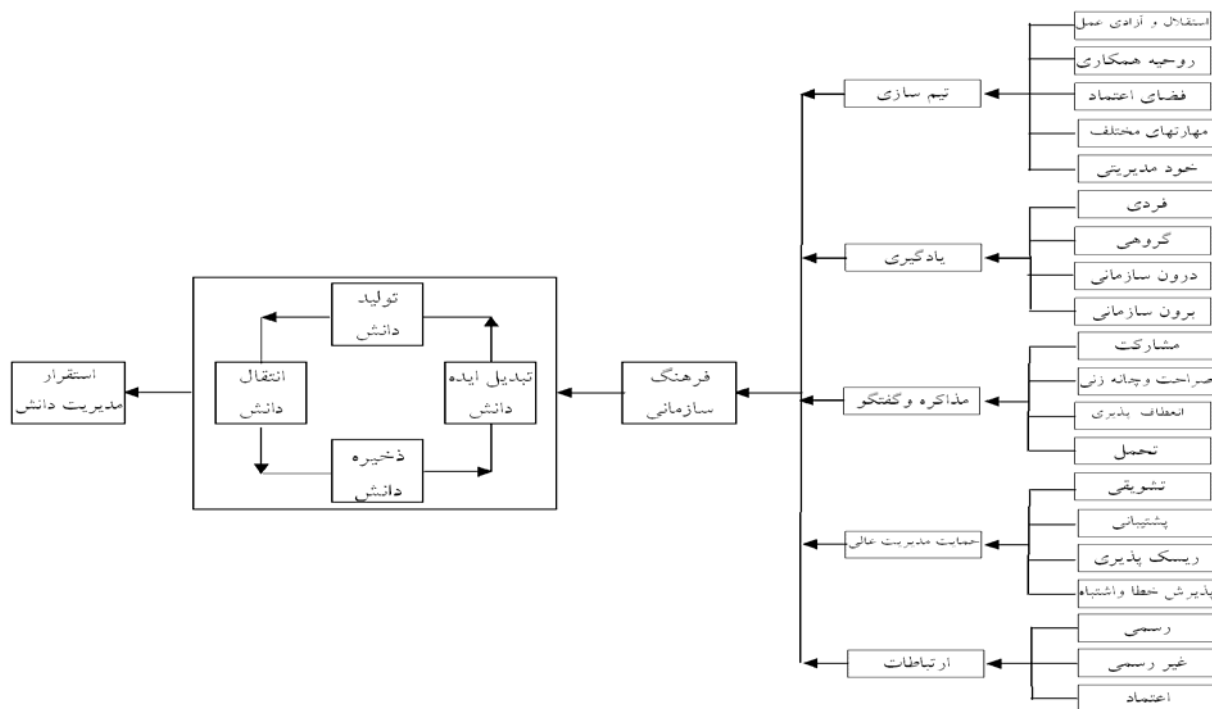
است که آیا فرهنگ سازمانی موجود، از استقرار مدیریت دانش در شرکت پشتیبانی می‌کند؟

### مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش به منظور شناخت فرهنگ سازمانی از تعریف کوپین استفاده شده که فرهنگ سازمانی را عبارت از الگوی عمومی رفتارها، باورها و تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزش‌هایی که اکثر اعضای سازمان در آن سهیم و شریک‌اند، دانسته که فرهنگ سازمان را می‌توان در رفتار، زبان، اندیشه و اهداف سازمان مشاهده کرد و در روش‌ها و قوانین و رویه‌های سازمان تبلور آن را احساس نمود (الوانی، ۱۳۸۳، ص ۴۷). با توجه به تعریف بیان شده متغیرهای تیم‌سازی، یادگیری، مذاکره و گفتگو، حمایت مدیریت و ارتباطات عناصر فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند.

مدل کوک و بالتازارد تعدادی از نتایج (پیامدهای) مختلف - مانند انعطاف‌پذیری سازمانی، وضوح نقش و کیفیت ارتباطات- را معرفی کرده تا بتواند به سرعت محیط‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را آماده سازد. با وجود این که اثر بخشی سازمانی متأثر از عوامل بسیاری است، فرض می‌کنیم روش‌های کمی شده دفتر دارایی فرهنگ سازمانی (OCI) قابل انتظار است، تا تأثیری قابل تشخیص و اثرگذار (مهم) داشته باشد. مخصوصاً، روش‌های قوی برای رفتارهای سازنده باید منجر به نتایج مطلوب شده و نتایج نامطلوب به حداقل ممکن برسد- در حال استفاده برای سنجش مربوط به افراد و سازمان‌ها. به طور عکس انتظارات برای رفتارهای دفاعی باید یک برخورد متقابل بر طبق مدل ما که چطور فرهنگ بر نتایج تأثیر می‌گذارد داشته باشیم صریحاً هدف نتایج تأثیرگذاری بر افراد می‌باشد.

هدف از پژوهش حاضر، پاسخ به این پرسش اساسی



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

با توجه به اهداف و سؤال اصلی پژوهش؛ روش تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از نظر روش، توصیفی و از نوع همبستگی است.

## جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، کارشناسان و کارمندان شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران در سال تحصیلی ۸۷-۸۸ تشکیل داده‌اند. از آنجا که تعداد کل کارکنان شاغل در معاونت اجرایی شمال شرق تهران ۸۱ نفر است ( $N=81$ ) کلیه کارکنان مورد آزمون قرار گرفتند.

## ابزار پژوهش

در این پژوهش برای بررسی فرهنگ سازمانی موجود شرکت از پرسشنامه محقق ساخته فرهنگ سازمانی استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۳۰ گویه است که بر اساس گزینه‌های کاملاً موافق=۵، موافق=۴، بی‌نظر (نه موافق و نه مخالف)=۳، مخالف=۲ و کاملاً مخالف=۱ به آنها پاسخ داده می‌شود. این پرسشنامه حاوی ۵ مقیاس فرعی کار تیمی (سؤال‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸)، مذاکره و گفتگو (۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴)، ارتباطات (۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸)، حمایت مدیریت عالی (۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴)، یادگیری (۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰) است.

در تدوین پرسشنامه روایی محتوایی و صوری به کار رفت. بر این اساس سؤال‌های پرسشنامه مورد مطالعه متخصصان، صاحب‌نظران و استادان مربوط قرار گرفت. پس از بررسی سؤال‌هایی که دارای اشکال مفهومی و ظاهری بودند اصلاح و سئوالاتی که دارای روایی پایین‌تری بودند از پرسشنامه حذف شدند و در نهایت پرسشنامه‌ای تدوین شد که مورد تأیید قرار گرفت. برای برآورد اعتبار پرسشنامه مذکور با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ابتدا روی ۳۰ نفر از کارکنان شرکت که به طور تصادفی انتخاب شده بودند، اجرا شد و ضریب آلفای اولیه ۰/۶۳ به دست آمد. پس از حذف ۵ گویه و اصلاح ۳ گویه، مجدداً ضریب محاسبه و رقم ۰/۸۳ به دست آمد که نشان دهنده همسانی

درونی قوی بین عبارتهای پرسشنامه مذکور است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی نظیر (میانگین، انحراف معیار، واریانس، محاسبه درصدها) و آمار استنباطی (آزمون نشانه و آزمون معادلات ساختاری) استفاده و با استفاده از نرم افزار SPSS و لیزرل نسبت به آزمون فرض‌ها اقدام شده است.

## یافته‌های پژوهش

در ارتباط با فرضیه اول مبنی بر ارتباط بین تیم کاری و استقرار مدیریت دانش، یافته‌های زیر به دست آمده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای این بخش ۰/۸۱ می‌باشد. که نشان از مناسب بودن پایایی این مقیاس دارد. جدول ۱ تحلیل یافته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۱): آزمون نشانه برای متغیر تیم کاری

نام صفت مکنون	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	بدون تفاوت	Z	P-value
	۴	۷۶	۱	-۷/۹۳	۰/۰۰۰

لذا با توجه به بیشتر بودن مقدار تفاوت منفی از میانگین (۷۶) و Z محاسبه شده (-۷/۹۳) در سطح اطمینان ۰/۹۹، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت تیم کاری شرکت زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش را فراهم نمی‌کند.

در ارتباط با فرضیه دوم مبنی بر ارتباط بین مذاکره و گفتگو و استقرار مدیریت دانش، یافته‌های زیر به دست آمده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای این بخش ۰/۹۳ می‌باشد، که نشان از مناسب بودن پایایی این مقیاس دارد. جدول ۲ تحلیل یافته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۲): آزمون نشانه برای متغیر مذاکره و گفتگو

نام صفت مکنون	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	بدون تفاوت	Z	P-value
	۵	۶۶	۱۰	-۷/۱۲	۰/۰۰۰

لذا با توجه به بیشتر بودن مقدار تفاوت منفی از

مناسب نیست.

در ارتباط با فرضیه پنجم مبنی بر ارتباط بین یادگیری و استقرار مدیریت دانش، یافته‌های زیر به دست آمده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای این بخش نشان می‌دهد که این بخش از پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است (۰/۸۱). جدول ۵ تحلیل یافته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۵): آزمون نشانه برای متغیر یادگیری

نام صفت مکنون	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	بدون تفاوت	Z	P-value
یادگیری	۱۰	۷۰	۱	-۶/۵۹	۰/۰۰۰۰

با توجه به بیشتر بودن مقدار تفاوت منفی از میانگین (۷۰) و Z محاسبه شده (-۸/۶) در سطح اطمینان ۰/۹۹، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در این پژوهش یادگیری موجود در شرکت برای استقرار مدیریت دانش مناسب نیست.

نتایج «آزمون نشانه» نشان می‌دهد که وضعیت متغیرهای پنجگانه مورد بررسی از نظر کارکنان از میانگین جامعه پایین‌تر است لذا بررسی انفرادی متغیرهای فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی شرکت از توزیع مناسب آماری بهره نمی‌گیرد و وضعیت متغیرها به گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش آماده نیست. بنابراین در مورد تک تک متغیرها نیازمند بازنگری در راهبردها و روش‌ها می‌باشد. بدین منظور در ادامه به بررسی بهتر متغیرها و رتبه‌بندی آنها برای آرایه راهکارهای اجرایی به مدیران شرکت مزبور پرداخته و از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد، که نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد:

نتایج به دست آمده از آزمون فوق نشان می‌دهد که وضعیت دو متغیر «ارتباطات» و «حمایت مدیریت عالی» در شرکت بسیار نامطلوب بوده (بسیار کم می‌باشد، به نحوی که نمی‌توان بررسی انجام داد) بنابراین در ادامه از مدل خارج می‌شوند. در مورد سه متغیر دیگر نتایج زیر حاصل شد:

میانگین (۶۶) و Z محاسبه شده (-۷/۱۲) در سطح اطمینان ۰/۹۹، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت مؤلفه‌های تشکیل دهنده مذاکره و گفتگو در شرکت به گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش آماده نیست.

در ارتباط با فرضیه سوم مبنی بر ارتباط بین ارتباطات و استقرار مدیریت دانش، یافته‌های زیر به دست آمده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای این بخش ۰/۷۰ می‌باشد. که نشان از مناسب بودن پایایی این مقیاس دارد. جدول ۳ تحلیل یافته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۳): آزمون نشانه برای متغیر ارتباطات

نام صفت مکنون	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	بدون تفاوت	Z	P-value
ارتباطات	۱۳	۵۲	۱۶	-۴/۷۱	۰/۰۰۰

با توجه به بیشتر بودن مقدار تفاوت منفی از میانگین (۵۲) و Z محاسبه شده (-۴/۷۱) در سطح اطمینان ۰/۹۹، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ارتباطات در شرکت زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش را به وجود نیاورده است. در ارتباط با فرضیه چهارم مبنی بر ارتباط بین حمایت مدیریت عالی و استقرار مدیریت دانش، یافته‌های زیر به دست آمده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای این بخش ۰/۸۴ می‌باشد. که نشان از مناسب بودن پایایی این مقیاس دارد. جدول ۴ تحلیل یافته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۴): آزمون نشانه برای متغیر حمایت مدیریت عالی

نام صفت مکنون	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	بدون تفاوت	Z	P-value
حمایت مدیریت	۰	۷۶	۵	-۸/۶	۰/۰۰۰

با توجه به بیشتر بودن مقدار تفاوت منفی از میانگین (۷۶) و Z محاسبه شده (-۸/۶) در سطح اطمینان ۰/۹۹، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در این پژوهش حمایت مدیریت عالی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت

شرکت توزیع برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران بزرگ این عوامل فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش نقش داشته و عوامل دیگر یعنی حمایت مدیریت و ارتباطات وارد مدل نشده‌اند که باید وضعیت این دو متغیر در سازمان مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. در تحقیق حاضر مدل تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که تنها دو متغیر کار تیمی و گفتگو و مذاکره در مدل با ضرایب مثبت وارد شده‌اند و متغیر یادگیری که وارد مدل شده است نیز دارای ضرایب منفی است که نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری در حال حاضر در شرکت توزیع برق به عنوان یک عامل بازدارنده عمل می‌نماید و باید مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. از سوی دیگر دو متغیر حمایت مدیریت و ارتباطات نیز وارد مدل نشدند و اثری را بر روی کل متغیر نشان ندادند که نشان می‌دهد این عوامل باید بررسی شوند زیرا که مفاهیم در نظر گرفته شده برای آنها نیز دارای وضعیت مطلوبی در شرکت توزیع برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران بزرگ در راستای مدیریت دانش نمی‌باشند و باید مورد توجه واحد مدیریت منابع انسانی سازمان باشند. به طور خلاصه از پنج متغیر مورد بررسی تنها دو متغیر کار تیمی و مذاکره و گفتگو در شرکت در قالب فرهنگ سازمانی مرتبط با مدیریت دانش دارای وضعیت نسبتاً مطلوبی هستند و سایر موارد یعنی ارتباطات و حمایت مدیریت و به ویژه یادگیری که در حال حاضر به عنوان یک بازدارنده عمل می‌کند مورد اصلاح واقع شوند. مقادیر منفی ضرایب فی (Φ)، یادگیری با سایر متغیرها یعنی کار تیمی و مذاکره و گفتگو نیز نشان دهنده همین موضوع است. یک سازمان دارای فرآیند داده، ستاده و بازخورد است، لذا سازمان عبارت از یک کل با اجزای پیوسته و متشکل از افراد انسانی، سازمان‌های رسمی و غیر رسمی، روش‌های رهبری و روابط انسانی حاکم بین محیط فیزیکی و افراد آن مجموعه است. ارتباطات سازمانی و یادگیری در این رویکرد نقش حفظ تعادل و همبستگی درونی و بیرونی نظام را به عهده دارد و حمایت مدیریت به عنوان یک تسهیل کننده عمل می‌نماید. این متغیرها در قالب یک فرهنگ سازمانی در راستای شکل‌گیری مدیریت دانش امری ضروری تلقی

ضرایب همبستگی بین متغیرهای مستقل در مدل‌های ساختاری تحت عنوان فی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. این ضرایب برای مدل پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول (۶): ضرایب مسیر و سطح معنی‌داری مقدار فی (Φ) مربوط به سازه فرهنگ سازمانی مرتبط با مدیریت دانش

P-value	t	کار تیمی	مذاکره و گفتگو	یادگیری	
۰/۰۰۰	-۱۸/۳۳	-	-۰/۸	-	یادگیری
۰/۰۰۰	-۱۰/۵۹	-	-	-۰/۶۵	کار تیمی
۰/۰۰۰	۱۸/۸۷	۰/۸۲	-	-	مذاکره و گفتگو

مقادیر جدول فوق نشان از آن دارد که بین متغیر یادگیری با مذاکره و گفتگو و بین متغیر یادگیری با کار تیمی رابطه منفی معنی‌داری گزارش شده است. و رابطه بین متغیر کار تیمی و مذاکره و گفتگو رابطه مثبت و معنی‌داری می‌باشد. بر اساس این یافته می‌توان بیان نمود که وضعیت یادگیری در شرکت توزیع برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران بزرگ نیاز به بررسی عمیقی دارد زیرا که این متغیر با دو متغیر دیگری که وارد مدل شده‌اند، رابطه منفی داشته و در کل بار منفی را به کل متغیر وارد می‌کند. لیکن فرهنگ سازمانی مرتبط با مدیریت دانش باید در راستای یادگیری در این شرکت تقویت شود.

جدول (۷): شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری Y

مقدار گزارش شده	۰/۳۹	۰/۸۴	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۰۸
شاخص	میانگین مجذور پس‌ماندها (RMR)	شاخص برازندگی (GFI)	شاخص تبدیل برازندگی (AGFI)	شاخص نرم‌شده (NFI)	شاخص نرم‌شده برازندگی (NNF)	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	ریشه دوم براورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)

همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش در سه متغیر فرهنگ سازمانی شامل یادگیری، کار تیمی مذاکره و گفتگو با ساختار عاملی و زیربنای نظری فرهنگ سازمانی حامی مدیریت دانش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤال‌ها با متغیر نظری است. به عبارت دیگر در طراحی مدل فرهنگ سازمانی حامی مدیریت دانش در

می‌شوند. لیکن در سازمان مورد مطالعه این متغیرها یا دارای نقش کم رنگی هستند و یا دارای اثر منفی بر روی سایر متغیرها می‌باشند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف نهایی این پژوهش، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران می‌باشد. بنابراین پس از مطالعه نظری و پژوهشی، عوامل تأثیرگذار شناسایی و بررسی شدند. فرهنگ سازمانی اساس موفقیت مدیریت دانش است، که مبنای نظری بر اهمیت آن تأکید کرده‌اند. لویز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، دانپورت<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، لیووویتز (۱۹۹۱) معتقدند که موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند. عدلی (۱۳۸۴)، حسن زاده (۱۳۸۵) فرهنگ سازمانی را به عنوان زیر ساخت مهم مدیریت دانش مطرح می‌کنند، اما پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی موجود مانع استقرار مدیریت دانش در شرکت می‌شود، پژوهش پاولین و ماسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که مهم‌ترین مانع برای استقرار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی است، مارچ و جونز<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در اغلب سازمان‌ها فرهنگ سازمانی موجود عامل حمایت کننده از مدیریت دانش نیست. پژوهش لیووویتز (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که وضعیت فرهنگ سازمانی برای پشتیبانی فرهنگ سازمانی کاملاً منفی است و هیچ جنبه رسمی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد که از مدیریت دانش حمایت کند. یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد که وضعیت فرهنگ سازمانی شرکت به گونه‌ای نیست که از استقرار مدیریت دانش در شرکت پشتیبانی کند.

نوناکا (۱۹۹۱)، گاندی و متس (۱۹۹۶) و شهبهر (۲۰۰۳) به اهمیت تیم کاری بر استقرار مدیریت دانش تأکید کرده‌اند. در پژوهش زاراگا و پرز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) و فالکن

(۲۰۰۳)؛ تیم کاری از عوامل مؤثر و کلیدی برای استقرار مدیریت دانش می‌باشد. در پژوهش لاجوردی و خانبابایی (۱۳۸۶) که در بانک کشاورزی صورت گرفته است، نشان دهنده آنست که تیم کاری از عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش می‌باشد.

نتایج این پژوهش نیز نشان دهنده آن است که در شرکت ساز و کارهای لازم برای انجام کارها به صورت تیمی وجود ندارد. گرچه این عامل با توجه به آزمون معادلات ساختاری، دارای وضعیت مناسبی برای فرهنگ سازمانی حامی مدیریت دانش می‌باشد.

کارکنان در ارتباط با یکدیگر، با یاد گرفتن و آموختن از همدیگر می‌توانند دانش تولید کنند، توسعه دهند و آن را به اهداف تجاری تبدیل نمایند (دانش فرد، ۱۳۸۵). بارتون<sup>۶</sup>، نوناکا و تاکوچی و هیرشبرگ<sup>۷</sup> (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۹۰) به اهمیت مذاکره و گفتگو بر استقرار مدیریت دانش می‌پردازند. در پژوهش کروزو و دیگران<sup>۸</sup> (۲۰۰۳)، رویکرد پیشرفته بر این تأکید دارد که استفاده از زیر ساخت‌های فنی برگسترش مذاکره و گفتگو بهترین راه برای ارتقای مدیریت دانش می‌باشد (حسن زاده، ۱۳۸۶، صص ۷۴-۷۵). در این پژوهش نیز مذاکره و گفتگو یکی از عواملی است که در قالب فرهنگ سازمانی مرتبط با مدیریت دانش دارای وضعیت نسبتاً مطلوبی می‌باشد.

دانپورت و پروساک<sup>۹</sup> بر اهمیت ارتباطات در استقرار مدیریت دانش تأکید می‌کنند. در پژوهش مایکل فونتاین<sup>۱۰</sup> و اریک لیسر<sup>۱۱</sup> که در سال ۱۹۹۸ انجام شده است بر اهمیت کانال‌های ارتباطی تأکید شده است.

در این پژوهش، در خصوص رابطه بین ارتباطات و استقرار مدیریت دانش، نتیجه حاصل نشان دهنده آن است که ارتباطات در شرکت از استقرار مدیریت دانش پشتیبانی نمی‌کند. البته متغیر ارتباطات در آزمون معادلات ساختاری وارد مدل نشد و اثری را بر روی کل متغیر نشان نداد که نشان دهنده آن است که این عامل

6. Barton  
7. Hirschberg  
8. Croso et al  
9. Davenport & Prusak  
10. Fountain  
11. Eric lesser

1. Lopez  
2. Davenport  
3. Pauleen & Mason  
4. March & Jones  
5. Zarraga & Perez

زمینه یادگیری سازمانی مطلوب نیست، پژوهش البدوی و شفاعی (۱۳۸۱)، نشان می‌دهد که سازمان‌های ما در زمینه یادگیری سازمانی با موانعی از جمله عملکرد مداری، کمبود زمان یادگیری، محیط انحصاری و رقابتی روبرو هستند. جعفری (۱۳۸۳) در پژوهشی میزان یادگیری گروهی و سازمانی را ارزیابی کرد و به این نتیجه رسید که یادگیری گروهی و سازمانی در سازمان‌های ما وضعیت مطلوبی ندارند. پژوهش رسته مقدم (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از نظر برخورداری از یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. در پژوهش نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶) یادگیری سازمانی عامل موثری بر استقرار مدیریت دانش نیست، چون سرمایه‌گذاری مناسب در زمینه یادگیری سازمانی صورت نمی‌گیرد. پیترسنگه (۱۹۹۰) تشخیص داد که بسیاری از سازمان‌ها از بیماری ناتوانی در یادگیری رنج می‌برند. او سازمان یادگیرنده را به عنوان مدلی عملی برای درمان بیماریها و رشد ظرفیت سازمان برای یادگیری معرفی می‌کند (عدلی، ۱۳۸۶). یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی موجود در شرکت از عوامل تاثیرگذار بوده ولی با توجه به نتایج به دست آمده نقش بازاریابی در استقرار مدیریت دانش دارد که باید مورد بررسی و اصلاح قرار گیرد.

### منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین و عادل صلواتی (۱۳۸۵) «مدیریت دانش در سازمان» تهران، انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- البدوی، امیر و رضا شفاعی (۱۳۸۱): «مقدمه‌ای بر راهکارهای سازمان یادگیرنده در ایران»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۷.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲): «یادگیری الگویی: راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان» فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳): «خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقا در سازمان‌های امروز»، مجلس در

باید بررسی شود، زیرا مفاهیم در نظر گرفته شده برای آن نیز دارای وضعیت مطلوبی برای شرکت در راستای مدیریت دانش نمی‌باشند و باید مورد توجه مدیریت واحد مدیریت منابع انسانی شرکت قرار گیرد.

در پژوهش ویگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه مدت و جزیی نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش می‌شوند. در پژوهش میکالوپولوس و سایکوجیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) مدیران در سطوح سه گانه سازمانی (عالی، میانی و عملیاتی) از نظر اثرگذاری بر مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته‌اند، یافته‌های پژوهش گویای اهمیت بیشتر مدیران میانی در این خصوص است. پژوهش حسن زاده (۱۳۸۷) نشان می‌دهد که مدیران رده بالا یکی از عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش هستند با این وجود مشارکت کافی برای انجام مدیریت دانش ندارند.

نتایج حاصل از این پژوهش نیز نشان می‌دهد که در شرکت حمایت مدیریت عالی بی‌تأثیر می‌باشد که باید در شرکت مزبور مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. این متغیر نیز وارد مدل نشد و اثری را بر روی کل متغیر نشان نداد که نشان دهنده آنست که این عامل باید بررسی شود، زیرا مفاهیم در نظر گرفته شده برای آن نیز دارای وضعیت مطلوبی برای شرکت در راستای مدیریت دانش نمی‌باشند و باید مورد توجه مدیریت واحد مدیریت منابع انسانی شرکت قرار گیرد.

یادگیری سازمانی جزء جدایی ناپذیر مدیریت دانش است، چون دانش تمایل زیادی به کهنگی زودرس دارد. با اینکه مبانی نظری بر اهمیت یادگیری سازمانی تأکید کرده‌اند و داوونپورت (۱۹۹۸)، الوانی (۱۳۸۳)، عدلی (۱۳۸۴) یادگیری سازمانی را از عوامل کلیدی استقرار مدیریت دانش معرفی کرده، معتقدند که بدون انواع یادگیری مدیریت دانش خلق نمی‌شود، پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که وضعیت سازمان‌های ما در

1. Wiig

2. Michalopoulos & Psychogios



به‌سوی فراسوی دانش» انتشارات فراشناختی  
اندیشه.

عدلی، فریبا (۱۳۸۶)؛ «از مدیریت دانش به  
توانمند سازی دانش آفرینی» ماهنامه رهیافت،  
شماره ۴۸، زمستان ۸۶.

لاجوردی، سید جلیل؛ خانابایی، علی (۱۳۸۶)؛  
«بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در  
تیمهای کاری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)»،  
فصلنامه دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره ۷۶، صفحه  
۹۷ تا ۱۱۶، بهار ۸۶.

لیبووینز، جی (۱۹۹۱)؛ «مدیریت دانش،  
آموزه‌هایی از مهندسی دانش»، ترجمه محمد  
حسن‌زاده، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.  
نیازآذری، کیومرث و فتانه عمویی (۱۳۸۶)؛  
«عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در  
دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران»، فصلنامه  
دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره ۱۴، تابستان  
۸۶.

هومن، حیدر علی (۱۳۸۴)؛ «مدل‌یابی معادلات  
ساختاری»، تهران، انتشارات سمت.

#### منابع انگلیسی

Balthazard Pierre A, Cooke Robert A.  
(2004). "Organizational Culture and  
Knowledge Management Success: Assessing  
The Behavior-Performance Continuum",  
Proceedings of the 37th Hawaii International  
Conference on System Sciences.

Bentler, P.M. and K-H Yuan, (1999),  
"Structural equation modeling with small  
samples: test statistics". *Multivariate  
Behavioral Research* 34, 181-197.

Browne, M.W. and R. Cudeck, (1992).  
"Alternative ways of assessing model fit".  
*Sociological Methods and Research* 21, 230-  
258.

Densten Iain L, Gray Judy H. (2004),  
"Towards an Integrative model of  
Organizational Culture and Knowledge

پژوهش، شماره ۱۶.

بات، گانت دی (۱۳۷۷)؛ «بررسی تاثیر متقابل  
فناوری، فنون و انسان»، محمد ایرانشاهی، علوم  
اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲.

جعفری، مهدی (۱۳۸۳)؛ «میزان یادگیری  
سازمانی در سطح فردی، گروهی و سازمانی»،  
پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دومین کنفرانس بین  
المللی مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف.

جلالی، سید محمدجواد؛ افرازه، فاطمه؛ نظافتی،  
نوید (۱۳۸۴)؛ «طراحی و به کارگیری نرم افزار  
سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در  
وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران)»،  
پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع،  
آذرماه ۸۴.

حسن زاده، محمد (۱۳۸۶)؛ «مدیریت دانش  
مفاهیم و زیرساخت‌ها»، تهران، نشر کتابدار، چاپ  
اول.

دانش فرد، کرم الله (۱۳۸۶) «اداره اثربخش  
سازمان‌های دانایی محور»، ماهنامه تدبیر، شماره  
۱۷۴، آبان ماه ۸۶

دانش فرد، کرم الله (۱۳۸۳)؛ «ظرفیت‌سازی  
برای یادگیری سازمانی»، ماهنامه مدیریت، شماره  
۹۱-۹۲.

رسته مقدم، آرش (۱۳۸۴)؛ «مطالعه ویژگی‌های  
سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده»،  
فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۹.

سجادی سینی، محمد؛ حسینی، سیدعلی؛  
شفقت، کمیل (۱۳۸۶)؛ «بررسی عوامل مؤثر بر  
پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش‌های دولتی»،  
تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.

سوری، حسن (۱۳۸۶)؛ «مهندسی مجدد در  
سازمان‌های ایرانی»، تهران، مؤسسه خدمات  
فرهنگی رسا.

عدلی، فریبا (۱۳۸۴)؛ «مدیریت دانش حرکت

*“Newzealand Knowledge Management: Bariers and drivers of knowledge management uptak” Journal of knowledge management. Vol 8 , No 5. pp 23-54*

*Zarraga- Oberty, C. and Petra De Saa-Perez. (2006).”Work teams to favor knowledge management”. Journal of European Business Review. Vol, 18. No, 1. pp: 60- 76.*

*Management“ International Journal of Organisational Behaviour, Volume 9(2), 594-603 ISSN 1440-5377*

*Lopez, Susana perez, Jose manual montes peon.(2004). “Managing knowledge: the link between culture and organizational learning”. journal of knowledge management. Vol 8 , no 6 , pp 93-104*

*March, E. and Jones, g. (2002). “Knowledge Management Education”. Kogan page, London, pp 130.*

*Pauleen, D. and Mason, D. (2002).*